

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCELO DE ALMEIDA SATHLER

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA A ÁREA DE ITBI
SETOR DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO DA PREFEITURA DA LAPA/PR**

LAPA/PR

2011

MARCELO DE ALMEIDA SATHLER

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA A ÁREA DE ITBI
SETOR DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO DA PREFEITURA DA LAPA/PR**

**Trabalho apresentado à Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Farley Nobre

LAPA/PR

2011

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	05
<i>1.1</i>	<i>APRESENTAÇÃO.....</i>	<i>06</i>
<i>1.2</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>06</i>
<i>1.3</i>	<i>JUSTIFICATIVAS.....</i>	<i>07</i>
2.	REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA.....	08
3.	METODOLOGIA.....	09
4.	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	11
<i>4.1</i>	<i>DESCRIÇÕES GERAIS.....</i>	<i>11</i>
<i>4.2</i>	<i>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</i>	<i>12</i>
<i>4.3</i>	<i>TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</i>	<i>15</i>
<i>4.3.1</i>	<i>Quadro I – Idade dos Entrevistados.....</i>	<i>15</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Quadro II – Grau de Instrução dos Entrevistados.....</i>	<i>16</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Quadro III – Tempo de Serviço – Em Anos.....</i>	<i>17</i>
<i>4.3.4</i>	<i>Quadro IV – Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor?.....</i>	<i>18</i>
<i>4.3.5</i>	<i>Quadro V – Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?.....</i>	<i>19</i>
<i>4.3.6</i>	<i>Quadro VI – Você cumpre com algum manual de procedimentos para a execução de suas funções?.....</i>	<i>20</i>
<i>4.3.7</i>	<i>Quadro VII – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?.....</i>	<i>21</i>
<i>4.3.8</i>	<i>Quadro VIII – Existe investimento em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?.....</i>	<i>22</i>

5.	PROPOSTA.....	23
5.1	<i>DESENVOLVIMENTO.....</i>	23
5.1.1	Objetivo.....	25
5.1.2	Atores Envolvidos.....	25
5.1.3	Diretrizes.....	25
5.2	<i>PROCEDIMENTOS.....</i>	26
5.2.1	Operador de Atendimento.....	26
5.3	<i>FLUXOGRAMA ITBI.....</i>	27
5.3.1	Operador de Atendimento.....	27
5.4	<i>PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....</i>	30
5.4.1	Papéis de trabalho.....	30
5.5	<i>RECURSOS.....</i>	33
5.6	<i>RESULTADOS ESPERADOS.....</i>	33
5.7	<i>RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS...</i>	33
	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	35
	ANEXOS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Em estudo da gestão pública, nota-se que a cada ano a necessidade de gerenciar o controle, organização e planejamento tem se transformado em constante necessidade nas esferas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Seja através de leis e ou necessidade de organização, a posição de um gestor público está condicionada ao controle e prestação de contas, cabendo a esse tomar todas as precauções para desenvolver um bom trabalho durante o seu período de governo.

Torna-se importante ter ao lado do gestor público municipal pessoas preparadas para desenvolver tarefas e funções, apresentar projetos que resultam a melhoria de qualidade no trabalho desempenhado, com expressivos valores agregados tanto nos aspectos de controle interno e prestação de contas, quanto em executar serviços em benefício da qualidade de vida para o contribuinte, para isso, deve haver propostas de controle e planejamento das tarefas e funções dos servidores, com uma coordenação efetiva e sempre oferecendo condição de trabalho com qualidade, sendo realizadas de forma eficiente e eficaz.

De acordo com ARAÚJO (2004), os funcionários/colaboradores devem ter treinadores e mentores para ajudá-los em suas tarefas, utilizando o método de coaching - processo pedagógico de ensinar as pessoas a pensar e refletir para buscar o conhecimento dentro de si mesmas, sendo um processo utilizado pela liderança, quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou perfil do colaborador / servidor; e mentoring vai mais além, onde o mentor tem a função de preparar as pessoas para novos e extraordinários saltos qualitativos.

Disponibilizando oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores envolvidos no processo de gestão das atividades públicas, formando uma equipe preparada para atender as necessidades de todos os usuários externos do município.

1.1 APRESENTAÇÃO

A Administração Pública ao longo do tempo vem se desenvolvendo num processo contínuo de transformação e todos os setores públicos estão convergindo para uma nova forma de apresentação e execução de seus trabalhos para atender aos membros da sociedade.

A satisfação e qualidade dos serviços dos órgãos públicos prestados por intermédio dos agentes e servidores públicos têm como objetivo e interesse o bem estar do povo e do Estado. Todo o sucesso do processo administrativo público está relacionado ao desempenho, conhecimento e capacidade de seus colaboradores em desempenhar suas funções em todas as esferas da administração pública.

Diante de tais fatos, este projeto propõe uma análise e procedimentos para viabilizar o trabalho interno e externo, gerando melhorias na qualidade dos serviços prestados para os procedimentos para o ITBI, no Departamento de Cadastro de Tributação da Prefeitura de Lapa / PR, oferecendo condições para que os membros da sociedade tenham as informações e atendimento necessários para regularização de seus bens imóveis de forma eficiente e eficaz.

1.2 OBJETIVO

- Identificar os processos do Departamento de Cadastro e Tributação.
- Verificar por meio de entrevistas se os funcionários do Departamento de Cadastro e Tributação detêm o conhecimento necessário para suas funções.
- Melhorar a qualidade da informação prestada aos níveis do usuário interno para que possam desempenhar suas funções adequadamente e ter êxito em seus objetivos individuais e coletivo.
- Na falta de um método, propor um Manual de Procedimentos para a Área de ITBI. Promovendo o aprimoramento da qualidade do trabalho e na informação prestados ao usuário externo, ou seja, aos contribuintes lapeanos.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A importância desse tema com relação ao desenvolvimento de uma norma de procedimento de funções, tarefas e rotinas de trabalho interno para ser executado no dia a dia, poderá proporcionar satisfação dos usuários internos, tendo o prazer de dever cumprido e realizado com a segurança e qualidade.

Prestando serviço de boa qualidade, a instituição pública Prefeitura de Lapa/PR ganhará em todos os aspectos, pois desenvolvendo formas de trabalho aprimorado e qualificado, presta ao contribuinte lapeano todos os serviços possíveis à mesma prontamente, pois possuindo funcionários públicos bem informados, qualificados e instruídos em suas funções, estarão aptos para desenvolver seus trabalhos adequadamente e atender devidamente o contribuinte.

Tal controle também é importante e necessário para a prestação de contas do setor público aos órgãos de aprovação de contas e também aos membros da sociedade que estarão mais bem informados quanto à arrecadação dos valores dos tributos e a forma como se reverte em benefício da sociedade.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Desde os primórdios da época do Brasil colonial os governantes já observavam a premente necessidade de controle, que foi viabilizado a partir da Lei 4.320/64, artigos 75 a 82, posteriormente e mais recente a Constituição Federal de 1988, artigo 74 e mais recente ainda a Lei Complementar 101/00 (LRF), cujo objetivo é através do exercício pleno do controle evitar que as entidades governamentais desperdicem os recursos que lhes são oferecidos pela sociedade e se dividem mais do que o seu próprio lastro financeiro permite.

Nota-se que administração pública é um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo, tornando-se primordiais no desempenho permanente e sistêmico, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade, sempre realizando seus serviços com o alcance de bom desempenho satisfação das necessidades coletivas.

De acordo com artigo 6º do Decreto lei nº 200/67, planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle são os princípios básicos que deve nortear a atividade operacional da Administração Pública.

Consoante Albuquerque (2002), a função de planejar como um processo racional para definir objetivos e meios de atingi-los, ou seja, a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos e condiciona os meios para alcançá-los.

Planejar é, logicamente, o requisito primário mais elementar da administração e consiste na ordenação sistemática da conduta para a consecução de determinados propósitos. Se não houver um mínimo razoável de deliberação que as oriente, as ações não merecem o qualitativo de administrativas. O processo de programar é parte necessária da função administrativa, segundo Albuquerque (2002).

A administração pública tem como atividade especial a execução dos planos e programas propostos que serão como objeto de permanente coordenação, executado em todos os níveis da administração, mediante a atualização dos responsáveis, executando suas tarefas através de reuniões com todos os demais responsáveis envolvidos.

Em qualquer atividade administrativa o controle deve existir considerando as peculiaridades da organização, ou do setor, fazendo com que o planejamento possa responder

questões como o que controlar; como; por que; e onde, sempre consciente que será sempre um papel fundamental no desempenho eficiente de uma organização. Auxiliando no processo de identificação de problemas existentes durante a execução de um trabalho, possibilitando se preciso medida corretiva para dar orientação na direção dos objetivos traçados pela organização.

CHIAVENATTO orienta bem esse pensamento sobre controlar as ações dos servidores, principalmente os novos:

O novo funcionário deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na instituição/organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos servidores que recebem tarefas relativamente solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso. Com isso, os empregados principiantes tendem a internalizar altos padrões de desempenho e expectativas positivas a respeito de recompensas resultantes do desempenho excelente. (CHIAVENATTO, p. 177, 2004).

Planejar é um conjunto de intenções e o controle é um conjunto de ações que visam o direcionamento do plano. O controle inclui o monitoramento do que aconteceu na realidade, a comparação com o que fora planejado e as ações para providenciar as mudanças necessárias de realinhamento do plano. O controle pretende reduzir o potencial de insatisfação dos contribuintes, que pode surgir devido ao plano não estar sendo cumprido, assim como minimizar o efeito de interrupções na sua execução.

3. METODOLOGIA

Inicialmente realizou-se a identificação dos procedimentos do Departamento de Cadastro e Tributação por meio de visita de campo no departamento e levantamento de dados.

Após verificou-se por meio de entrevistas se os funcionários do Departamento de Cadastro e Tributação detêm o conhecimento necessário para suas funções.

A abordagem da pesquisa foi de caráter populacional devido ao número reduzido de funcionários no departamento. Após a aplicação das entrevistas, realizou-se a tabulação dos dados.

Como se constatou a inexistência de procedimentos padrões está sendo proposto um Manual de Procedimentos, mediante pesquisa bibliográfica sobre o tema para a Área de Cadastro e Tributação para os trabalhos com o ITBI.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÕES GERAIS

A cidade de Lapa faz parte da região metropolitana de Curitiba, sendo situada aproximadamente a 70 km da Capital do Estado, possuindo a quinta maior área territorial do Paraná, com aproximadamente quarenta habitantes localizados na área urbana e rural do município.

A prefeitura do município tem mais de dois mil funcionários diretos e indiretos, distribuídos em diversos imóveis, de acordo com a necessidade da abertura e descentralização das unidades da administração pública.

O setor de cadastro e tributação tem oito funcionários para atender toda a população da cidade, auxiliando, prestando informações e gerenciando os tributos como:

- Cadastramento de Pessoas Físicas e Jurídicas – para efeito de cobrança de taxas e impostos determinados.
- IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano - Cadastro dos proprietários de imóveis no município e as devidas tributações inerentes.
- ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Intervivos – Cadastro e tributação na troca, venda e permuta de bens imóveis entre pessoas no município.
- Alvará de Atividade – Cadastro e tributação de pessoas físicas e jurídicas que disponibilizarão alguma atividade remunerada no município.
- Dívida Ativa – Cadastro e tributação de contribuintes que acumularam débitos e dívidas de impostos municipais.

Tem como maior fonte de renda a área de agronegócios, devida a geografia e clima do município e com constante desenvolvimento do pólo industrial, que ao longo do tempo tem se firmado e buscado ser referência no mercado nacional, com destaque atualmente para a avicultura e cooperativa de grãos.

Cidade tipicamente interiorana e de expressão na construção da história do Estado do Paraná e do Brasil, através do episódio conhecido como Cerco da Lapa, comandado pelo General Ernesto Gomes Carneiro, por conta da Revolução Federalista que aconteceu em

1984, tronando-se em um sangrento confronto entre as tropas federalista, os chamados Pica-paus e os Maragatos contrários a república.

Uma cidade que esta no ciclo turístico, tombado como patrimônio histórico, conservando em sua história a maioria das residências existentes da época e pertences de seus moradores, principalmente conservando a memória de grandes homens que participaram desse importante feito histórico chamado Cerco da Lapa.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lapa_\(Paran%C3%A1\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lapa_(Paran%C3%A1))

A cidade tem ainda como maior fonte de renda as taxas e tributos municipais, dentre eles destaca-se o IPTU e o ITBI, somando arrecadações com repasses de verbas dos Governos Estadual e Federal, perfazendo um montante de arrecadação anual divulgado em 2010 no valor de R\$ 100.771.102,65. www.lapa.pr.gov.br.

4.2 DIAGNÓSTICOS DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na atual Gestão Municipal, tem-se um Protocolo Central onde, em teoria, deveria ser o contato único entre o contribuinte e o serviço público, pois se imaginou o contribuinte querendo qualquer ação do serviço público local sendo atendido num ambiente apenas, para evitar o deslocamento do contribuinte entre departamentos e secretarias para conseguir atendimento e retirada dos documentos oficiais disponibilizados pela Prefeitura.

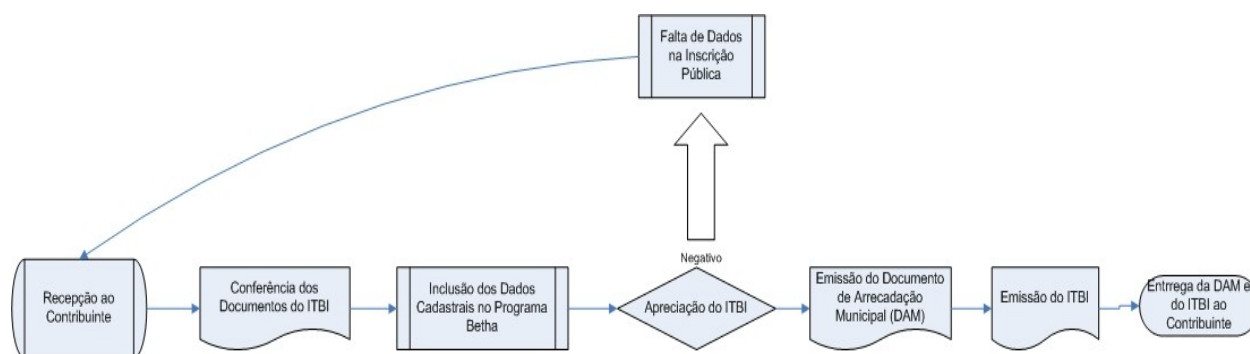
O que ocorre realmente é ainda o contribuinte fazer seu pedido/requerimento no Protocolo Central, mas ter a necessidade de ir até o departamento ou secretaria determinada para ser atendido e nem sempre se limita a ir somente num departamento ou secretaria para se chegar ao que deseja. Sendo assim, todos os procedimentos internos também serão afetados, pois não se mantém uma regra ou não existe algo além do fluxograma criado pela Secretaria de Administração.

No Departamento de Cadastro e Tributação, seguem-se as orientações ditadas pelo Diretor do Departamento e da Chefia do Departamento, estes determinam procedimentos verbais à equipe, ou seja, dando orientações do que devem ser feitas naquele momento, agindo de maneiras diferentes em determinados processos requeridos pelos contribuintes, o que geram dúvidas quanto à maneira de proceder de modo geral nas ações dotadas aos servidores lotados no departamento.

A centralização das tarefas está contribuindo com o aumento de trabalho em determinadas funções, mostrando pontos falhos no cumprimento de prazos, atualização de dados e confiabilidade nas informações.

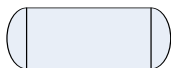
Gerando uma jornada de trabalho dos servidores do setor de cadastro e tributação em horários extras, aumentado o custo com o funcionamento do setor e causando stress desnecessário, em época de cobrança do IPTU, que também tem um procedimento equivocado, este necessitando novos estudos para reflexão e aprimoramento, no entanto o foco desse trabalho estará nos procedimentos para o ITBI.


No fluxograma a seguir, vai mostrar os procedimentos atuais para o ITBI:

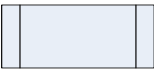


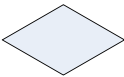
Fonte: Pelo Autor. Programa: Microsoft Visio Profissional 2003.


Os símbolos foram representados da seguinte forma:

▸  : **Início** - Este símbolo mostra o início do processo para elaboração e emissão de ITBI, ou seja, o momento da recepção do documento no balcão.

▸  : **Documento** - Conferência da documentação e explicação com relação a custos e prazo para entrega e pagamento. Emissão do Documento de arrecadação municipal (DAM). Emissão das certidões do ITBI.

▸  : **Procedimento** - Registro de cadastro em nome do contribuinte, registro do imóvel e a devida inclusão no programa Betha;

▸  : **Decisão** - Avaliação do ITBI, estudo da escritura pública, verificado algum item incompleto ou até mesmo confuso a documentação é recusada e devolvida ao contribuinte para providenciar as exigências solicitadas;

▸  : **Término** - Representa o fim da ação prestada pelo servidor público com a entrega do ITBI ao contribuinte.

De acordo com o fluxograma do Setor de ITBI do Departamento de Cadastro e Tributação da Prefeitura de Lapa/PR é executado pela seguinte rotina:

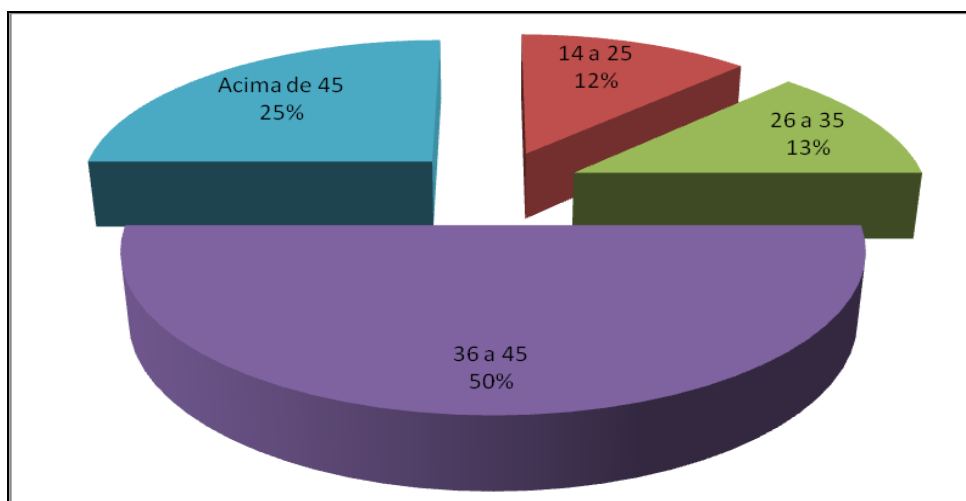
O Funcionário Público do setor recebe o contribuinte no balcão da recepção, confere todos os documentos exigidos para o processo como: escritura pública e registro do imóvel, RG, CPF endereço completo do vendedor e do comprador do imóvel. Logo em seguida seguindo a ordem cronológica de recebimento da documentação tem-se a inclusão de todos os dados cadastrais no Sistema Betha de Tributos e Arrecadação.

Com todos os dados cadastrais executados inicia-se a apreciação do ITBI que é o estudo da escritura pública, se todos os dados exigidos constam na referida escritura pública é emitido o DAM, seguido pela emissão em 02 vias da certidão do ITBI e finalmente é entregue ao contribuinte toda a documentação solicitada.

4.3 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para ter certeza se um Manual de Procedimentos seria aplicável no Departamento de Cadastro e Tributação para os trabalhos de ITBI, foram feitas entrevistas com os servidores públicos lotados no departamento, segue-se a tabulação e análise dos dados.

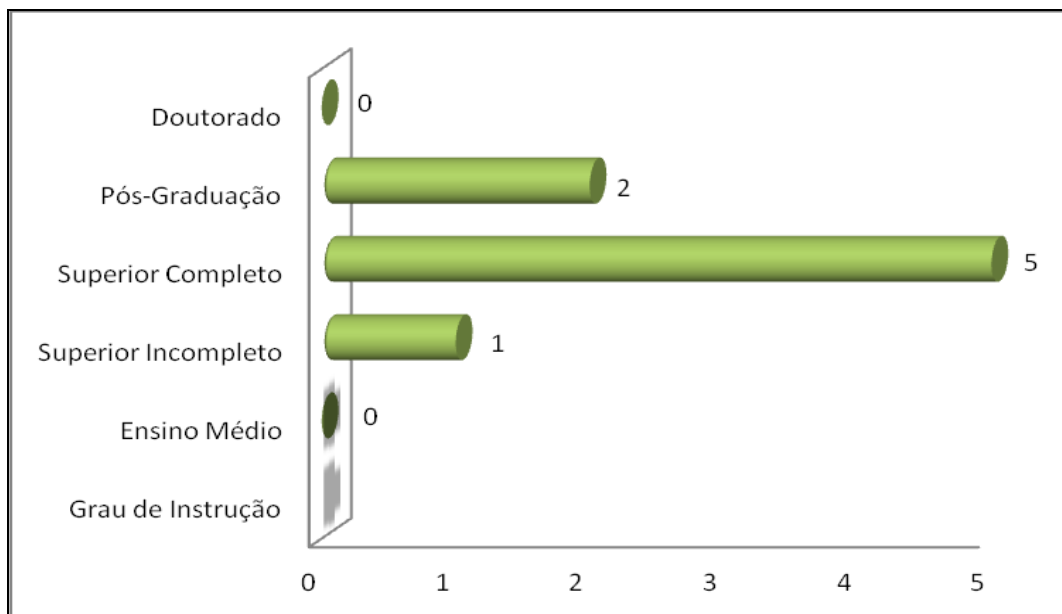
4.3.1 Quadro I – Idade dos Entrevistados



Dentro do universo de 08 (oito) servidores públicos lotados no Departamento de Cadastro e Fiscalização, o que se percebe neste quadro é a maioria estar na faixa dos 36 a 45 anos (50%) seguida por quem está na faixa de Acima de 45 anos (25%) e os últimos 25% a soma dos que estão entre 26 a 35 anos (13%) e dos que tem 14 a 25 anos (12%).

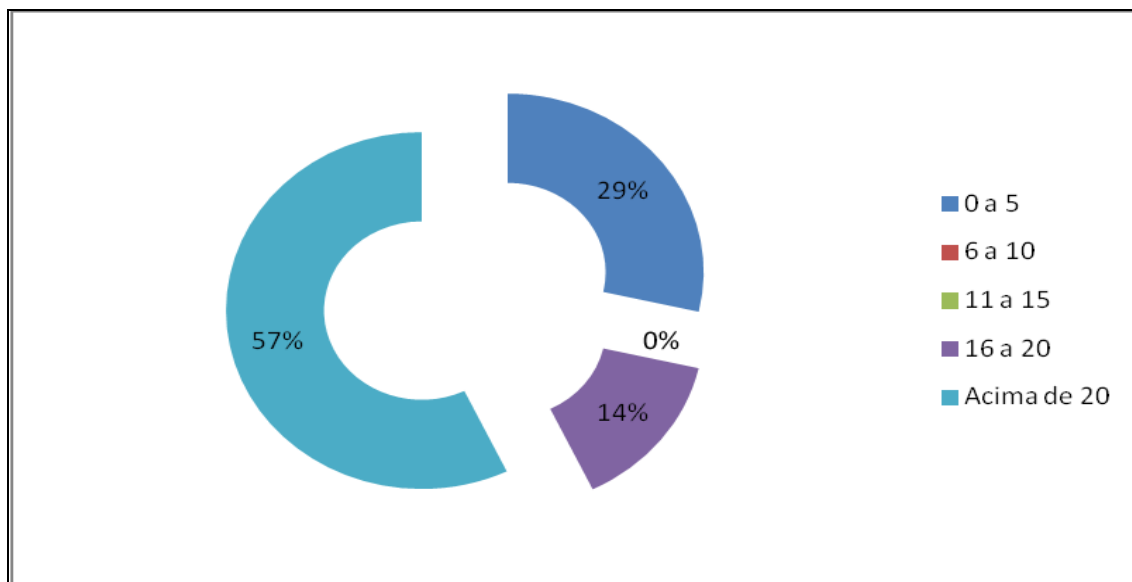
Entende-se que para as faixas etárias entre 36 a 45 anos de idade, somando 50% dos entrevistados, a colocação de manuais de procedimentos pode haver uma certa resistência já esperada pela questão da faixa etária que se encontram, o que caberá um estudo para saber se o comportamento após implementação dos manuais de procedimentos está sendo adequado e se assimilaram tais manuais no dia-a-dia laboral.

4.3.2 Quadro II - Grau de Instrução



Demonstra-se nesse quadro que o grau de instrução no universo de 8 (oito) servidores públicos no Departamento de Cadastro e Fiscalização está compreendido no Ensino Superior (5 servidores públicos) e com Pós-Graduação (2 servidores públicos) e somente 1 servidor público com o Superior Incompleto. Entende-se que tais servidores não ficaram estagnados no tempo em questão do aprimoramento do conhecimento, porém pela análise dos dados encontrados nas entrevistas nota-se uma necessidade de melhoria técnica, o que salientaram a necessidade de uma aplicação de manuais de procedimentos como aprimoramento das suas funções.

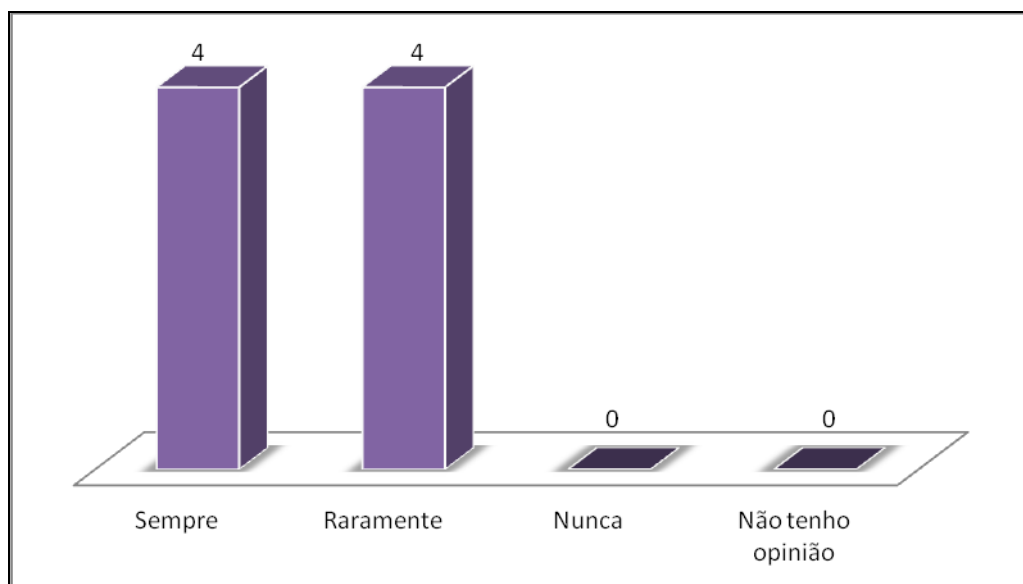
4.3.3 Quadro III – Tempo de Serviço – Em Anos



A representação desse gráfico mostra uma maior concentração de funcionários públicos acima de vinte anos de serviço público (57%) seguido daqueles que estão compreendidos entre zero a cinco anos (29%) e aqueles entre dezesseis a vinte anos (14%).

Nota-se pelas entrevistas um bom nível de otimismo dos iniciantes ao trabalho que começaram a desempenhar suas funções, podendo ser entendido como a vontade e curiosidade em atuar no serviço público, mas ao longo do tempo, pelas respostas das entrevistas, percebeu-se um certo descontentamento, justamente por não receberem cursos de aperfeiçoamento ou manuais de procedimentos, o que serão mostrados noutros gráficos.

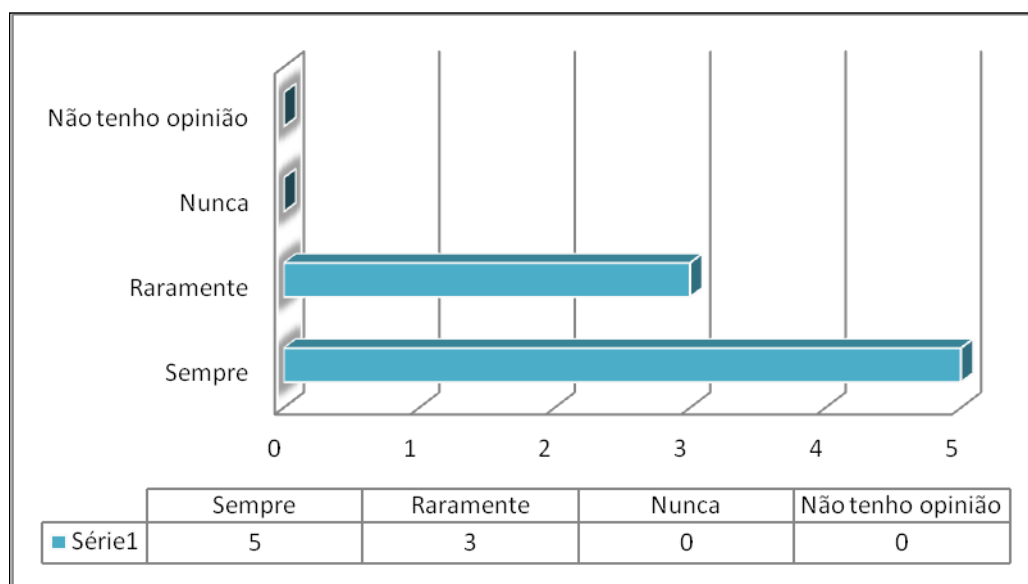
4.3.4 Quadro IV – Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor?



Nesse quadro, mostra um empate entre os entrevistados que se sentem sempre libertos e os que raramente sentem libertos para trabalhar como considera melhor. O que significa isso? Dar liberdade de ações nesse caso não é um Empowerment e sim fazer com que o servidor faça como entende que deve ser o trabalho, o que pode resultar em maus resultados, pois a ausência de manuais de procedimentos dá essa falsa liberdade de fazer como acha melhor e nem sempre isso significa que como o servidor desempenha uma função com liberdade de ações seja a mais adequada para a mesma.

Um manual de procedimentos dá a todos os devidos parâmetros e manter adequadas todas as ações no departamento, sem aquele “eu acho que é assim”, resultando algumas vezes inclusão de procedimentos extras sem a necessidade, ou seja, ao invés de ter uma burocracia, que é necessária, acabam fazendo seu excesso.

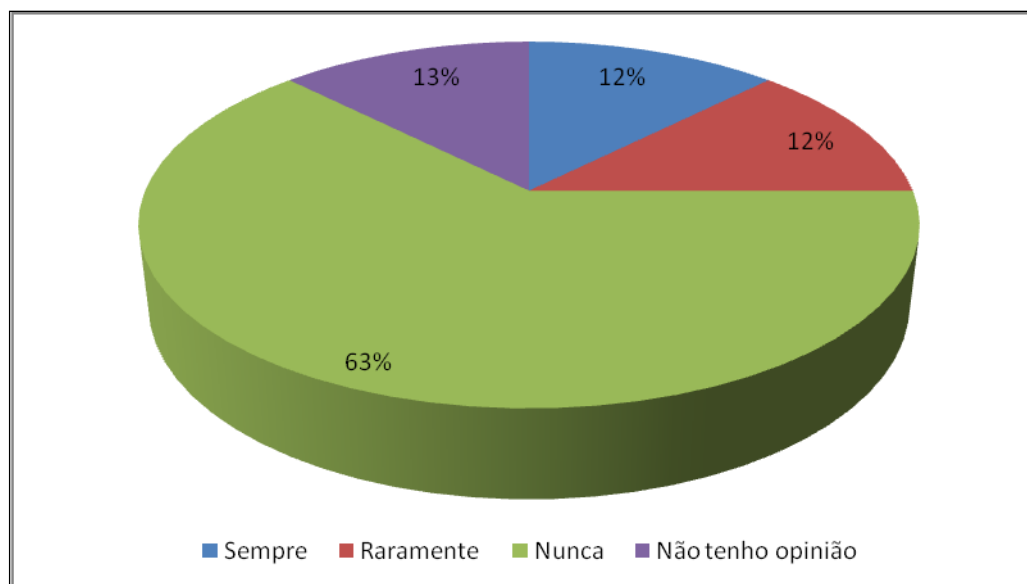
4.3.5 Quadro V – Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?



O quadro acima mostra já uma vontade dos servidores em seguir parâmetros e formas de comportamento, pois se cinco funcionários sempre organizam suas rotinas de trabalho, significa que tem procedimentos que procuram fazer, mesmo que de forma individual, porém já é um grande passo para estes aceitarem com certa facilidade a implantação de manuais de procedimentos.

Já para os três que relataram raramente organizarem suas rotinas de trabalho mostra que poderão ter certa resistência na implantação de manuais de procedimentos, pois terão que mudar seus comportamentos frente à nova forma de trabalho, o que vai também necessitar de uma supervisão mais assistida da chefia do departamento quanto a isso, mas já demonstra ser necessário tal manual de procedimentos para garantir um melhor desempenho e precisão dos trabalhos executados.

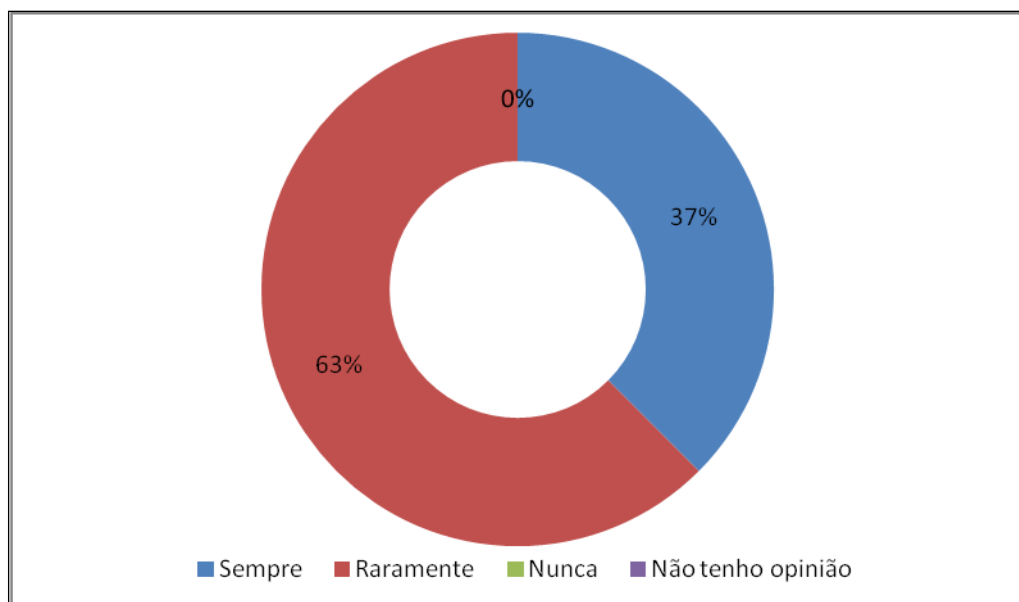
4.3.6 Quadro VI – Você cumpre com algum manual de procedimentos para a execução de suas funções?



No quadro VI mostra a grande maioria dos servidores (63%) relataram nunca cumprir suas tarefas com manuais de procedimentos justamente por não haver algum manual de procedimentos para suas tarefas. Os que não tem opinião sobre o assunto corresponderam 13% dos servidores por desconhecer manuais de procedimentos no departamento.

Já os que sempre cumprem suas tarefas com manuais de procedimentos tiveram uma pequena fatia desse grupo, com apenas 12%, embora comentassem em entrevista que entenderam que esses manuais estão dentro do Manual do Servidor Público Municipal Civil, o que apenas relata as funções de um funcionário público, mas não descreve os procedimentos internos em cada secretaria e departamento.

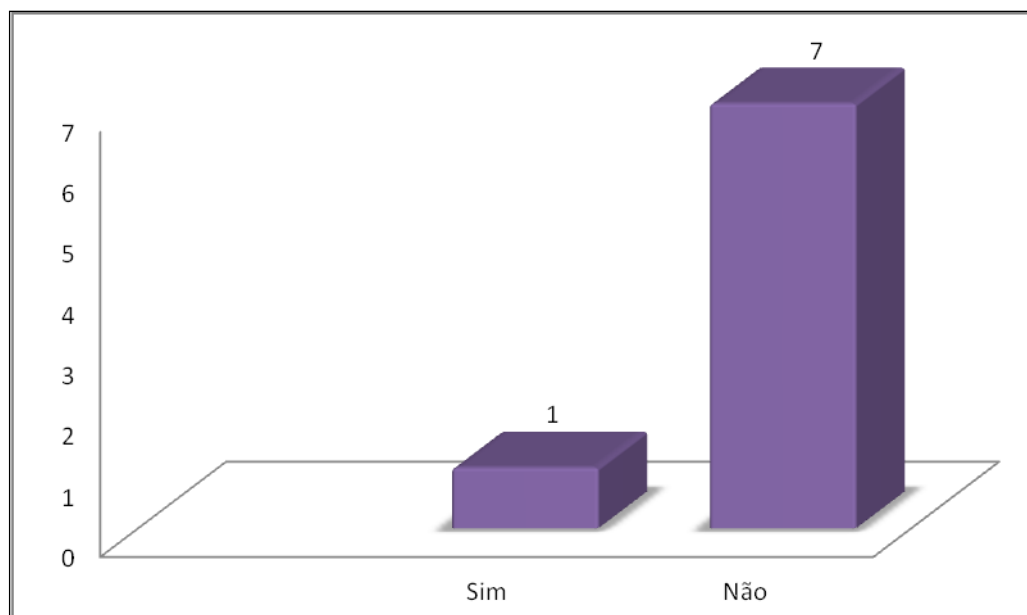
4.3.7 Quadro VII – As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?



O Quadro VII já mostra uma grande porcentagem dos funcionários públicos lotados no Departamento de Cadastro e Tributação (63%) relatarem que as orientações passadas sobre o trabalho nem sempre são claras, cabendo revisá-las e explicá-las de uma forma mais clara, coisa que com um manual de procedimentos tais informações do passo a passo da função a ser desempenhada mostraria essa clareza dos processos e sendo objetivos.

Para os 37% dos servidores públicos lotados no mesmo departamento indicaram que recebem sim com clareza as informações passadas e nas entrevistas feitas mostraram desejo de receberem manuais de procedimentos para enfatizar todas as informações passadas verbalmente e ter certeza de que farão um melhor trabalho.

4.3.8 Quadro VIII – Existe investimento em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?



Já no Quadro VIII mostra que a maioria dos servidores públicos lotados no Departamento de Cadastro e Tributação (sete) sentem a falta de cursos especializantes e treinamentos para desempenhar adequadamente suas funções e comentaram nas entrevistas que esse treinamento já seria melhor com a ajuda constante de manuais de procedimentos, pois teriam o suporte ao alcance das mãos quando surgir alguma dúvida de como proceder em casos que saem da rotina constante de serviços praticados.

Somente um servidor entendeu que o único investimento em que viu ocorrer foi o convênio feito entre a Prefeitura de Lapa/PR com a Universidade Federal do Paraná – UFPR em disponibilizar os Cursos de Gestão Pública e Gestão Pública Municipal para os servidores públicos do município.

Com essa tabulação e análise dos dados, torna-se necessária a aplicação de manuais de procedimentos para o Departamento de Cadastro e Tributação e nesse trabalho será apresentada a proposta para os trabalhos com ITBI nas próximas páginas.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO

Para as informações necessárias ao controle dos serviços prestados sugere-se o desenvolvimento de papéis de trabalho para o setor de cadastro e tributação, com controle anual, para evidenciar e dar sustentabilidade nas informações geradas.

Papel de trabalho é o conjunto de formulários e documentos que constitui o suporte do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, contendo o registro de todas as informações utilizadas, verificações a que procedeu e das conclusões a que se chegou, constituindo a evidência do trabalho desenvolvido. Cada papel de trabalho deve ser elaborado tendo em vista a área que será examinada, não há padrões fixos e uniformes para os papéis de trabalho, mas eles devem ser idealizados de forma ágil e flexível, ou pragmática, segundo as circunstâncias.

Evidencia-se nisso o treinamento para desenvolver habilidades e conhecimento dos servidores em cada área de atuação, através de cursos, palestras que promovam o acesso as leis, as mudanças governamentais, a legislação municipal e suas alterações.

E nesse pensamento os procedimentos de Coaching e Mentoring auxiliarão nesse desenvolvimento. Segundo KLEIN e NAPIER (2003), apud in ARAÚJO (2004):

As pessoas da instituição/organização envolvidas com os procedimentos de coaching e mentoring devem interagir para que haja efetivo entendimento e o desenvolvimento ocorra de forma plena e com ganhos excepcionais, cabendo cinco procedimentos de comportamentos às pessoas envolvidas e que proporcionarão uma relação ótima com coaches e mentors: Sinceridade (do inglês Candor) – Pedir sempre a opinião ao coach e terá sempre a verdade de forma direta e se não pedir a terá de qualquer forma; Propósito – ter um propósito não é como ter um propósito de ganhar um jogo, é um permanente jogo de reflexões sobre indivíduo, ou seja, onde ganhar ou perder fará parte das reflexões sobre o próprio indivíduo; Vontade – Nunca desistir. Compromisso é mais do que doutrinação, não é apenas uma vontade a mais. O coach ou mentor deve demonstrar o que está além da vontade; Rigor – Regras existem e devem ser obedecidas. Atualmente é comum ignorar regras, faz parte da freqüente quebra de paradigmas, mas há limites. O coach/mentor deve ter caminhos para mostrar os benefícios da obediência às regras; Riscos – Correr riscos tem relação direta com a vontade do indivíduo de ver sua equipe/time vencer. Mas o risco “corre o risco” de levar a sua equipe à derrota. Portanto, riscos têm limites, o difícil é saber exatamente o limite. (ARAÚJO, p.71, 2004).

O gestor responsável firmando parcerias com escolas, faculdades e universidades, oferecendo cursos e palestras relacionados à área de trabalho e formação acadêmica principalmente nas áreas administrativa e gestão pública, gerando oportunidade para que os servidores possam investir no desenvolvimento profissional e pessoal, manter-se atualizados, acompanhar mudanças de gestão e controle na administração pública.

Manter os servidores exercendo suas funções no setor sem o ônus da rotatividade de pessoas entre setores, criando um vínculo maior entre colaborador e gestor, automaticamente a prestação de um atendimento de boa qualidade aos usuários internos e externos do setor de cadastro e tributação.

Esse pensamento é apoiado por SLACK (1997):

Se o aumento do número de tarefas no trabalho é limitado, uma abordagem pode ser revezar o trabalho, ou seja, mover os indivíduos periodicamente entre diferentes conjuntos de tarefas para proporcionar alguma variedade em suas atividades. Quando há sucesso, o revezamento do trabalho pode aumentar a flexibilidade de habilidades e contribuir para reduzir a monotonia.

Desenvolver no setor de trabalho a troca no exercício das funções entre os funcionários, para que todos tenham capacidade de realizar as tarefas do setor, desenvolvendo o trabalho em equipe, incentivando a troca de experiências entre os servidores, mapeando as competências individuais e oferecendo capacitação para que eles possam aplicar suas habilidades e alcançar os objetivos propostos.

Para promover a melhoria da qualidade no cadastro de imóveis, com relação ao Tributo IBTI, deve ser disponibilizado o acesso do sistema para todos os usuários do setor para consulta e relatórios, definindo grau de acessos por usuários quando se tratar de informações de cadastro e alterações nos dados já informados no sistema.

Um sistema integrado serve para auxiliar no processo de gestão das informações e relatórios, tornando possível a análise e acompanhamento de todos os registros existentes das rotinas diárias e input de dados, automaticamente reduzindo a margem de erros com relação à inconsistência de informações.

A integração, quando bem planejada e bem implementada evita erros de entrada de dados e informações desconstruídas, viabiliza o fluxo das informações necessárias ao desenvolvimento das tarefas diárias, possibilitando confiabilidade das informações. A administração pública municipal tem usando os benefícios dos sistemas de controle gerados através dos sistemas integrados, neste caso, utilizando o Sistema Betha Tributos, tornando

possível maior controle das contas públicas, com aproveitamento das receitas geradas através de arrecadações, gerenciando e definindo a melhor forma de aplicação.

No entanto, se o servidor público não tiver manuais de procedimentos, a inclusão de dados torna-se pouco aplicável justamente por não detalhar todo o trabalho que o mesmo deverá executar, deixando falhas no cadastro individual do contribuinte, o que resulta na imprecisão dos valores cobrados aos tributos e impostos municipais.

O Manual de Instrução de Trabalho é aquele que descreve detalhadamente os processos de trabalho, tanto do nível administrativo quanto operacional, com o propósito de reunir a partir das políticas e diretrizes traçadas, as rotinas de trabalho da organização, com o objetivo de facilitar a consulta por qualquer empregado na pesquisa sobre determinado assunto.

5.1.1 Objetivo

Orientar e disciplinar as operações que envolvam a modalidade de atendimento no Departamento de Cadastro e Tributação, com relação ao ITBI, desde o recebimento do cidadão que demande por informações ou serviços até sua efetiva liberação.

5.1.2 Atores Envolvidos

- Cidadão demandante do atendimento
- Operador do atendimento

5.1.3 Diretrizes

I – Preparar sob o aspecto tributário as certidões de Imposto sobre transmissão de Bens Imóveis (ITBI) e o documentos de arrecadação municipal;

II – Organizar e manter atualizado as tabelas de valores imobiliários dos imóveis urbano e rural;

III – Organizar e manter rigorosamente atualizado o cadastro fiscal do município;

IV – Providenciar os cálculos necessários á fixação dos valores e medidas que servirão de base para o lançamento do imposto (ITBI);

V - Centralizar todos os cadastros existentes sobre os contribuintes, de forma a facilitar as informações se fizerem necessárias;

VI – Sugerir medidas, julgadas necessárias para melhorar o sistema tributário do Município;

VII – examinar todos os casos de reclamações contra lançamentos efetuados promovendo o atendimento dos procedentes, e submetendo a consideração superior os casos que suscitem dúvidas;

VIII - Efetuar a baixa e controle dos pagamentos dos tributos e dos débitos municipais, a vista do comprovante respectivo;

IX – Executar outras tarefas correlatas determinadas pelo Diretor do Departamento de Cadastro e Tributação.

5.2 PROCEDIMENTOS

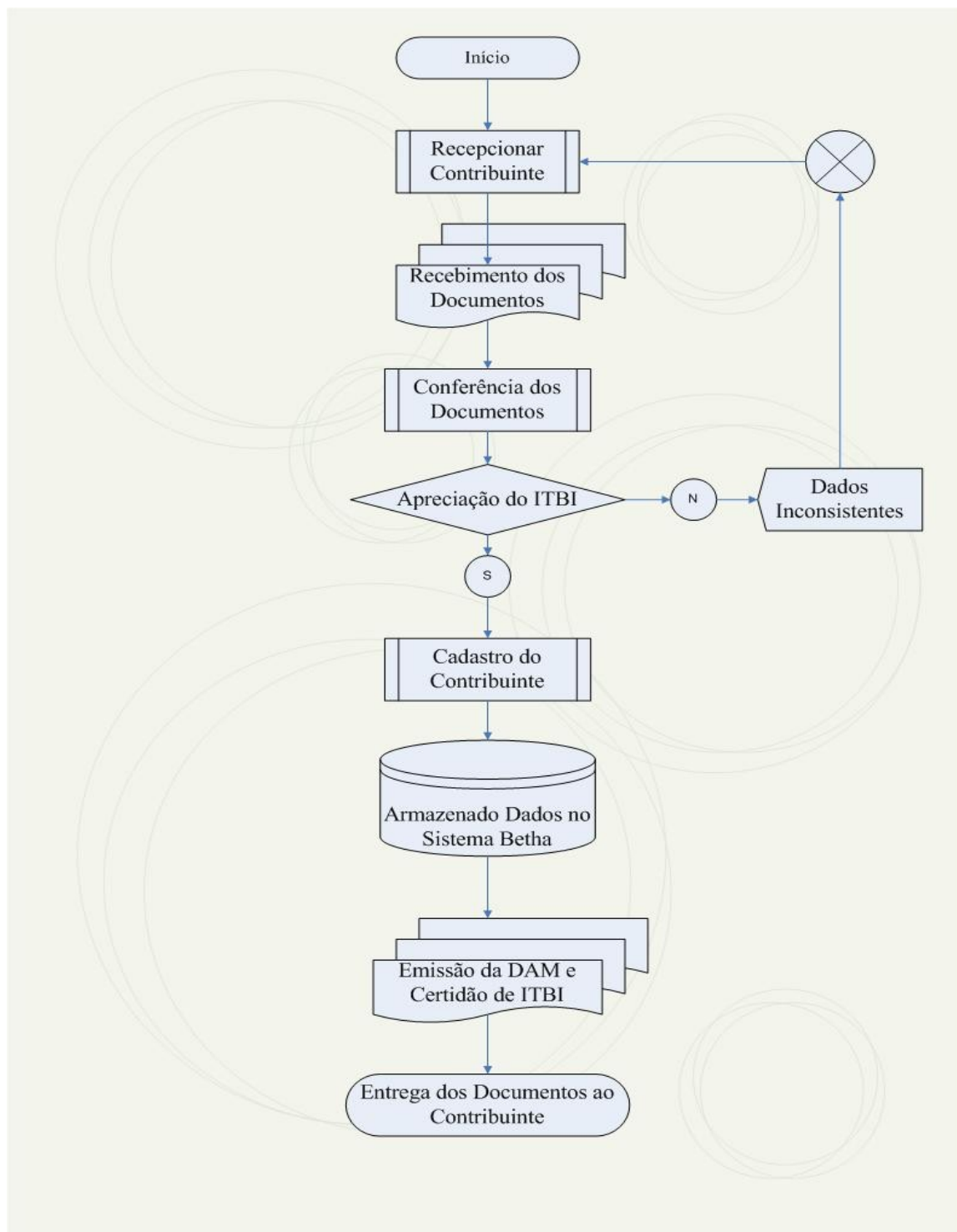
5.2.1 Operador de Atendimento

1. Recepciona o cidadão que demanda o atendimento;
2. Verificar toda a documentação exigida para emissão do Imposto, como Escritura Publica de compra e venda, Matrícula do imóvel, CPF e RG do comprador e vendedor do imóvel, comprovante de endereço. Na falta de algum dos itens solicita ao cidadão para que providencie e anexe à documentação;
3. Se a documentação esta completa solicita então que o cidadão retorne após 05 dias úteis para receber a documentação solicitada bem como a documentação deixada no ato do atendimento;
4. Concluído o atendimento da-se o inicio do processo para emissão do imposto;
5. Efetua-se o cadastramento no sistema BETHA do vendedor e comprador;
6. Pesquisa na tabela de valores de imóveis a localização do imóvel bem como seu valor venal;
7. Lançamento na guia de ITBI de todos os dados cadastrais, metragens, porcentagens e valores da venda;

8. Emissão da Dam para pagamento e da certidão do ITBI para registro junto ao Registro de Imóveis do Município;
9. Entrega de todo o processo para o cidadão e orienta-o para pagamento e registro da Escritura Pública do Imóvel.
10. No prazo estipulado para o pagamento verifica-se junto ao sistema BETHA se o contribuinte efetuou o pagamento, se sim, providencia a baixa e arquivamento do processo. O não pagamento e atraso de mais de 90 dias, efetua-se o cancelamento do ITBI.
11. Elaborar relatórios mensais de valores arrecadados, para apreciação do Diretor do Departamento e Secretario da Fazenda.





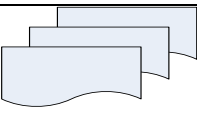
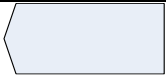
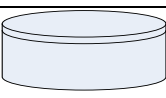
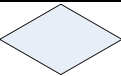




5.3 FLUXOGRAMA ITBI

5.3.1 Operador de Atendimento



Fonte: Por autor. Programa utilizado: Microsoft Vision Profissional 2003.

Legenda:

	Início
	Documento
	Procedimento
	Retornar
	Documento Múltiplo
	Informação ao Usuário
	Gravação/Armazenamento
	Decisão
	Mensagem ao Usuário
	Conector de Fluxo
	Término
	Arquivamento

5.4 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

5.4.1 Papéis de trabalho

I - O Diretor e o Chefe de Departamento convocarão toda a equipe e fazer um check-list das tarefas executadas no dia a dia de cada um dos servidores, evidenciado as dificuldades e meios encontrados para solucionar problemas.

II - Propor aos integrantes a execução de papéis de trabalho para seus setores contendo todas as tarefas executadas, para atender as necessidades de informação e padronização da rotina de trabalho.

TAREFAS PARA SEREM DESENVOLVIDAS SEMANALMENTE

MÊS E ANO: _____

DIA	SEMANA	TAREFA	PRAZO DE EXECUÇÃO	ENTREGA DO TRABALHO

OBSERVAÇÕES:				

VISTO DO SUPERVISOR:	COLABORADOR:
DATA:	

Fonte: Responsável técnico

III - Com a participação e aprovação de todos oficializarem o uso do papel de trabalho, no dia a dia.

IV – Nos primeiros meses realizar reuniões quinzenais para validação e análise das informações anotadas nos papéis de trabalho e tarefas executadas, propondo melhorias mudanças se necessário. Posteriormente definindo reuniões mensais;

V – O supervisor será responsável em supervisionar o desenvolvimento e trabalho executado por cada um dos colaboradores.

5.4.2 Desenvolvimento profissional

I – O diretor estará desenvolvendo parcerias com escolas, faculdades e universidades para abertura de cursos, palestras e formação profissional dos colaboradores.

II – O supervisor estará definindo e apresentando a rotina de troca de funções entre os servidores, para agregar conhecimento das funções e tarefas ao grupo e gerar motivação de trabalho em equipe.

III – O supervisor definirá a agenda de cursos, palestras e formação profissional, de acordo com a área de trabalho dos colaboradores.

IV – O supervisor estará apresentando aos colaboradores agenda de cursos, palestras e formação profissional para início no ano seguinte.

VI – O diretor e supervisor desenvolverão o plano de Gestão de Competência, apontando todos os critérios e forma de avaliação.

VII – O diretor e o supervisor estarão apresentando o Plano de Gestão de Competência aos colaboradores, para análise, sugestões e alterações e aprovação do plano.

VIII - O supervisor será responsável em supervisionar o desenvolvimento e trabalho executado por cada um dos colaboradores.

5.5 RECURSOS

Todos os recursos necessários ao desenvolvimento do projeto já estão alocados à estrutura, pois já está em operação, necessitando apenas alguns ajustes de horários dos colaboradores para cumprirem com todas as propostas colocadas.

Considerando que possivelmente apenas certos ajustes no sistema de informação se fará necessário para adequar as necessidades de alteração na informação de cadastro, possíveis revisão de fórmulas de cálculo para tributos e layout de relatórios.

5.6 RESULTADOS ESPERADOS

Com o investimento em conhecimento e preparo dos servidores, espera-se a prestação do serviço público com qualidade na informação fornecida aos usuários externos, com a aplicação de manuais de procedimentos e a execução dos trabalhos seguidos por tais manuais.

5.7 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Em todo processo de mudança de cultura organizacional, que envolva a mudança na forma de trabalhar é possível haver problemas, porém com medidas claras e objetivas espera-se que todos possam aderir ao objetivo proposto.

A supervisão tem que estar preparada para lidar com as situações adversas, com questionamento que possam ocorrer e manter o controle para que o objetivo seja alcançado, mantendo o dialogo e buscando soluções em conjunto com o grupo.

Fazendo as correções necessárias no decorrer do projeto para que continue, resolvendo os problemas e fazendo com que o processo de mudança no setor de cadastro e tributação seja eficiente.

CONCLUSÃO

Tendo em vista a melhoria no serviço público municipal, buscou-se verificar com o tema do trabalho: Manual de Procedimentos para a área de ITBI, no Departamento de Cadastro e Tributação, partindo-se da problemática quanto à falta de padronização nos procedimentos internos e externos, se a mesma gera ações duvidosas nos processos, tais como: fazer um cadastro de uma empresa e obter o Alvará de Atividade, alterar os dados cadastrais do IPTU, parcelamento das Dívidas Ativas como também nas ações de ITBI. Após entrevistas e análise de dados, o referido manual será de grande valia, tanto para o servidor quanto para o contribuinte.

Após entrevistas e análise de dados, o referido manual será de grande valia, tanto para o servidor quanto para o contribuinte. Verificou-se que uma parte considerável de servidores sente-se despreparada para executar adequadamente suas funções também pela ausência de cursos especializados, tornando o trabalho moroso e com falhas em seus procedimentos.

Espera-se que a execução desse projeto possa contribuir para a melhoria de tarefas, funções e resultados, dando retorno esperado e desejado, alcançando as metas estabelecidas por parte dos gestores, aumentando a arrecadação com tributos e taxas. Estabelecendo metas com os recursos arrecadados através de impostos e taxas, direcionando investimento em obras públicas e melhorias em todas as áreas da cidade da lapa.

Como objetivo geral, foi proposto um Manual de Procedimentos para a área de ITBI, no Departamento de Cadastro e Tributação, sendo que para isto, foram cumpridos os objetivos específicos por meio da identificação dos macroprocessos do Departamento de Cadastro e Tributação, os quais são conhecidos de forma geral pelos funcionários, porém foram notadas lacunas nos microprocessos que facilmente serão resolvidas com a implementação do manual de procedimentos internos, já que não existe um método, um documento legal com os procedimentos necessários, os quais podem contribuir para a melhoria do serviço público municipal, trazendo mais agilidade e proficiência devido à padronização nos trabalhos desempenhados.

Espera-se que a continuidade do trabalho realizado seja mantido, que os gestores juntamente com seus colaboradores, possam traçar planos e metas, para concretização e continuidade do trabalho bem feito inteligente e organizado, desenvolvendo procedimentos para cada função e tarefas a serem realizadas pelos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Guilherme. **Curso de administração financeira e orçamento público**. 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Lei 4320 de 17 de março de 1964.

BRASIL. Lei complementar 101 de 04 de maio de 2000.

BRASIL, Senado Federal Mesa Diretora Biênio 2007/2008. Edição administrativa do texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, **Constituição da República Federativa do Brasil**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2004.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues, Silveira de. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009.

PREFEITURA DE LAPA/PR. Acesso pelo site: www.lapa.pr.gov.br

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009.

SALLES, Helena da Motta, **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

Para podermos entender melhor os trabalhos desempenhados no Departamento de Cadastro e Tributação e focando as ações dos servidores públicos responsáveis pelo ITBI – Imposto sobre transmissão de Bens Imóveis por Ato Oneroso, responda esse questionário:

1. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Média de Idade:

☐ de 14 a 25 anos ☐ de 26 a 35 anos
☐ de 36 a 45 anos ☐ Mais de 45 anos

3. Há quanto tempo esta trabalhando como servidor público:

☐ de 0 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos
☐ de 11 a 15 anos ☐ Mais de 20 anos

4. Grau de instrução:

☐ Ensino médio ☐ Superior Incompleto
☐ Superior completo ☐ Pós graduação ☐ Doutorado

5. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor:

☐ Sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

6. Você organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades:

☐ Sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

7. Você cumpre com algum manual de procedimento para a execução de suas funções:

☐ Sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

8. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza:
() Sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
9. Há o estímulo para o trabalho em equipe:
() Sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
10. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas:
() Sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
11. Você toma decisões pelo trabalho do seu setor:
() Sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
12. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado:
() Sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
13. Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado:
() Sim () Não () Mais ou menos
14. Existe investimento em treinamento / desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo:
() Sim () Não () Mais ou menos
15. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades:
() Sim () Não () Mais ou menos
16. As condições ambientais de seu local de trabalho são satisfatórias:
- Temperatura () Sim () Não () Suportável
- Espaço () Sim () Não () Suportável
- Mobiliário () Sim () Não () Suportável
- Ferramentas de trabalho () Sim () Não () Razoáveis
- Instalações sanitárias () Sim () Não () Razoáveis